



**USAID** | **ECUADOR**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Red Productiva

# INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL:

REVISIÓN DE RESULTADOS, PROCESOS Y LECCIONES APRENDIDAS  
DEL PROYECTO RED PRODUCTIVA EN ECUADOR, 2007-2010



Esta publicación ha sido posible gracias al generoso aporte del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID. Su contenido es responsabilidad del Centro IRIS y CARANA Corporation y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos de América.



**USAID** | **ECUADOR**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

## Red Productiva

### **Producción:**

Proyecto Red Productiva

### **Autores:**

Amanda Fernández  
Cornelio Delgado

### **Editores:**

Cornelio Delgado  
María Lorena Correa  
Elizabeth Segovia

### **Coordinación:**

Elena Almeida Echeverría

### **Diseño Gráfico:**

Rizoma Identidad Visual

### **Agradecimientos:**

Thomas Rhodes, USAID  
Bernai Velarde, USAID  
María Lorena Correa, USAID  
Santiago Sedaca, CARANA Corporation  
Marcela Correa, CARANA Corporation

A todo el equipo administrativo y técnico de Red Productiva que durante estos años nos han acompañado y apoyado en la implementación del proyecto.

### **Impresión:**

Gráficas Imago, 2010

### **Fotografías:**

Proyecto Red Productiva

Copyright sobre la edición: Proyecto Red Productiva

Se prohíbe la reproducción total o parcial del material gráfico sin previa autorización de los editores. El contenido informativo puede ser reproducido citando la fuente.



# CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>SECCIÓN I: CONTEXTO</b>	<b>6</b>
<b>SECCIÓN II: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>SECCIÓN III: LOGROS DE RED PRODUCTIVA</b>	<b>10</b>
<b>SECCIÓN IV: LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>16</b>
<b>SECCIÓN V: CONCLUSIONES</b>	<b>19</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

Por un poco más de tres años, desde mayo de 2007 hasta septiembre de 2010, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, a través de su oficina de Crecimiento Económico y Medioambiente y en el marco del Acuerdo de Cooperación Bilateral entre los Gobiernos de Ecuador y Estados Unidos, desarrolló el Proyecto Red Productiva, implementado por el Centro IRIS de la Universidad de Maryland y la empresa CARANA Corporation.



El Proyecto fue diseñado con el objetivo de crear una red de actores a nivel nacional que impulsará reformas a favor de la producción y la competitividad. Se buscaba apoyar el diálogo público-privado para fomentar políticas positivas que apoyaran el crecimiento económico, la atracción de inversiones, la creación de empleo y el comercio, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Este reporte analiza el entorno en el cual se diseñó e implementó el Proyecto y el conjunto de estrategias, basadas en las mejores prácticas internacionales de fomento productivo, con las cuales desarrolló su programa de apoyo al diálogo público-privado en los ámbitos nacional y local.

Red Productiva utilizó las siguientes estrategias para lograr los objetivos señalados y las metas del Proyecto: 1) apoyar sinergias entre los componentes

del Proyecto; 2) enfocarse en resultados concretos; 3) trabajar con actores locales a nivel institucional o individual; 4) introducir experticia y práctica regional e internacional en los territorios, 5) crear y/o fortalecer instituciones para hacerles depositarias de herramientas de fomento productivo 6) catalizar recursos financieros de otras fuentes, 7) construir iniciativas con el Gobierno ecuatoriano, 8) conectar iniciativas a mercados para generar empleo, y 9) considerar las acciones de comunicación e información como clave.

En tres años de implementación, el Proyecto tuvo varios logros, entre ellos:

- La creación de una red de actores del sector productivo, la sociedad civil, las universidades, los gobiernos locales, entre otros, que sea representativa del sector productivo nacional, llamada Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial, CEDET.



- Fortalecimiento de ocho Agencias de Desarrollo Económico Territorial en varias provincias del Ecuador y apoyo técnico para la creación de cuatro nuevas Agencias en las provincias de Esmeraldas, Carchi, El Oro y Guayas que vieron la necesidad de establecerlas, por los positivos resultados del CEDET.
- Apoyo a reformas de política pública o reformas institucionales que mejoren el ambiente para el sector productivo, incluyendo, entre otras: 1) identificación de sectores productivos prioritarios para el país e iniciativas para impulsarlos, 2) reducción de tramitología en turismo, 3) facilitación para ejecución de proyectos de carácter público-privado, 4) construcción de un mecanismo de garantía de crédito, 5) apoyo a mejoras regulatorias en el ámbito laboral, 6) apoyo técnico en el diseño del Programa de Emprendimiento del MCPEC “EmprendEcuador”, 7) propuesta de una política nacional

- para el sector de maricultura, 8) establecimiento de normas y estándares para el sector de turismo de aventura, y 9) propuesta de una política nacional para biocombustibles.
- La introducción de una metodología sistemática de atracción de inversión, basada en mejores prácticas internacionales y que anteriormente no había sido utilizada en el Ecuador, y la capacitación a decenas de funcionarios públicos y privados de diversas provincias, en la utilización de esta metodología.
- Asistencia técnica para la creación y puesta en operación de Invest Ecuador, la agencia nacional de atracción de inversiones, que contribuyó a la ejecución de más de US \$93 millones de inversión productiva.
- La creación de dos agencias territoriales de atracción de inversión en Manabí y Azuay, las cuales atrajeron inversiones nacionales e internacionales a sus provincias por US \$16.6 millones y concretaron nuevas ventas para sus productores por un monto de US \$3.8 millones.
- Creación, en un año, de 925 nuevos empleos de calidad y de largo plazo, y mejoramiento de los ingresos y condiciones de empleo para 12,167 personas, a través del apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes, integradas a cadenas productivas. El Proyecto apoyó para que 2,086 micro, pequeños y medianos empresarios incrementen su nivel de ventas y contribuyó a que 1,235 mipymes tengan acceso al sistema crediticio ecuatoriano.

Las lecciones aprendidas en el Proyecto y que puedan ser útiles para diseñadores e implementadores de proyectos de crecimiento económico en Ecuador o en otros países incluyen:

#### Enfocarse en el impacto

- Apoyar sinergias entre todos los componentes del Proyecto multiplicó su impacto.
- Enfocarse consistentemente en resultados, en especial en los de corto plazo, ayudó a focalizar al equipo de trabajo en lo importante para lograr el impacto esperado.

#### Apoyar la sostenibilidad de esfuerzos

- Trabajar con individuos y organizaciones ecuatorianos aseguró la sostenibilidad de los esfuerzos y la generación de capacidades en el país y los territorios.
- Complementar las iniciativas y los recursos del Gobierno Ecuatoriano generó un escenario “ganar/ganar”.

#### Utilizar mejores prácticas

- Introducir las mejoras prácticas nacionales, regionales e internacionales generó un alto retorno a la inversión y permitió acciones de implementación rápida.
- Las estrategias de fomento productivo que incorporan a pequeños productores a los mercados nacionales o internacionales fueron fundamentales para mejorar la cadena productiva.

Este documento, por tanto, está diseñado como una referencia sobre las principales lecciones aprendidas y las implicaciones programáticas que resultaron del desarrollo del Proyecto y de la interacción con organizaciones del sector público y privado del Ecuador.

SECCIÓN I:

# CONTEXTO



## UNA NUEVA PROPUESTA POLÍTICA EN ESCENA

**El Proyecto Red Productiva inicia oficialmente sus acciones en mayo de 2007, pero su diseño previo fue un ejercicio de aproximadamente dos años, llevado a cabo por USAID/Ecuador y sus contrapartes. Durante el período de construcción, a través de jornadas de discusión con actores de la sociedad civil, sector productivo, academia, organizaciones no gubernamentales, ONG, y entidades del sector público tanto nacional como local, fue evidente el interés de integrar mesas de diálogo a nivel provincial y nacional, para consensuar acciones que fomenten el desarrollo productivo del país.**



Este interés tenía mayor fuerza entre los actores de provincias medianas y pequeñas, generalmente fuera de Pichincha y Guayas y sus capitales, pues era evidente que los espacios de interacción con el Estado Nacional se limitaban, usualmente, a las dos mayores provincias.

De ahí que la idea de apoyar la integración de una red nacional de actores privados, sociedad civil, academia y sector público ganaba fuerza. USAID/Ecuador, al diseñar su estrategia, mira en las Agencias de Desarrollo Económico Territorial, ADET, que operaban en el país, como los aliados estratégicos para esta red, pues en el ámbito territorial reunían a los actores más relevantes de las provincias. Las ADET compartían ese objetivo de integrar una red nacional de actores que les permita intercambiar experiencias y buenas prácticas en fomento productivo a nivel nacional, destacando las experiencias concretas de provincias cuyos actores, históricamente, no habían tenido espacios para intercambio.

Red Productiva inicia también en medio de una coyuntura especial: Ecuador había elegido al nuevo Gobierno, el del Presidente Rafael Correa, quien proponía reformas políticas, institucionales y económicas profundas a través de una nueva Constitución y que, en materia de producción, implementó acciones por medio de las cuales el Estado adoptaba un rol de mayor incidencia en la planificación y diseño de políticas de fomento.

El nuevo Gobierno, a través de instrumentos como el Plan Nacional de Desarrollo, le propuso al país un nuevo pacto social basado en la equidad, con políticas sectoriales que fomenten la inversión generadora de empleo y el fortalecimiento de sectores de la economía, que agreguen valor y la promoción de iniciativas de la economía vinculadas al desarrollo local, incluido el fomento a las pequeñas y medianas empresas, a través de la consolidación de cadenas productivas locales, regionales y nacionales.



Las propuestas de política del Presidente Correa coincidían con los lineamientos que se habían definido para el Proyecto Red Productiva, sobre todo, en lo relacionado al impulso de nuevas zonas de desarrollo productivo en el país y en el apoyo para incrementar la participación del sector productivo en la construcción de un entorno más favorable.

## EL ECUADOR PROPUSO OTROS ACTORES

Desde principios de los noventas, Ecuador avanzó en la construcción de un modelo de administración del Estado que buscaba la descentralización y desconcentración, con el objetivo de acercar la capacidad de definición de aspectos cruciales al propio ciudadano. Aunque el proceso fue lento y no estuvo exento de tropiezos y fallos en la concepción y ejecución de políticas, sí provocó que nuevos actores de provincias medianas y pequeñas asumieran un rol más proactivo en el desarrollo de sus territorios.

Para complementar el protagonismo de ciudades grandes como Quito y Guayaquil en aspectos como la política, la economía y la producción, el objetivo del nuevo modelo de administración era fortalecer la presencia de otras ciudades y regiones en el diálogo nacional. Lamentablemente, este proceso se quedó corto en generar oportunidades para el sector productivo de provincias medianas y pequeñas.

En el ámbito privado, la concentración económica y productiva en Pichincha y

Guayas (cerca de 48% de la producción bruta del país proviene de las dos provincias, según el Banco Central del Ecuador) tenía una relación directa con el nivel de incidencia de sus empresas y sus gremios en la definición de políticas públicas, y sus iniciativas no alcanzaban una amplia representatividad.

El diseño del Proyecto Red Productiva contempló esta dinámica y la oportunidad para que el escenario de desarrollo de las economías de provincias medianas y pequeñas gane mayor protagonismo.

Esta dinámica también implicaba grandes retos en cuanto a la institucionalidad local, tanto en los ámbitos público y privado y, por supuesto, en la calidad de respuesta que lo público y privado, de manera conjunta, pudieran dar al territorio. Era necesario fortalecer instituciones públicas y privadas. Más aún, para aquellas instituciones de representación gremial existentes, era fundamental contar con herramientas específicas que les ayudaran a desarrollar una base productiva en sus regiones.

Este escenario también implicó, a raíz de la aprobación de la nueva Constitución del Ecuador, en octubre de 2008, que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, GAD, tanto los del nivel regional, como provincial y cantonal, asuman, con carácter exclusivo, competencias importantes en materia de fomento productivo, agrícola, turístico, industrial, artesanal, de servicios, entre otros ámbitos<sup>1</sup>. Los gobiernos locales pasaron a tener un rol de mayor protagonismo en las tareas de fomento productivo y su rol como articuladores de esfuerzos públicos y privados en la construcción de las prioridades de desarrollo del territorio se volvía preponderante.

De hecho, según la Constitución, el Ecuador debe construir procesos de planificación, de manera concertada con

los actores locales, y entre los territorios y el nivel nacional.

## OPORTUNIDADES PARA LA COOPERACIÓN

El contexto señalado, la dinámica del sector privado, la necesidad de mayor espacio para nuevos actores y los planteamientos del nuevo Gobierno significaron para el Proyecto Red Productiva retos en el diseño de su estrategia ya que, desde el inicio debió interactuar con un modelo en construcción.

A la vez que el Gobierno Central buscaba jugar un rol más protagónico, no sólo como planificador sino también como ejecutor de estrategias en sectores clave de la economía, también se generaba, desde la nueva Constitución, espacios de acción importantes para que los territorios y sus GAD, basados en sus potencialidades endógenas, tengan un rol más protagónico en la construcción de la competitividad sistémica.

El Proyecto Red Productiva, entendiendo la dinámica nacional, el nuevo escenario y los retos fundamentales del sector productivo, incorpora un set de herramientas basadas en buenas prácticas internacionales y también experiencias que el Ecuador venía construyendo desde hace por lo menos diez años, como las desarrolladas por las ADET.

Así, en materia de políticas públicas de fomento productivo, no existía una definición de qué sectores productivos serían las grandes apuestas del país. También, las acciones de promoción de inversión privada nacional e internacional eran débiles y no incorporaban efectivas técnicas probadas en otros países. En este contexto, el Proyecto comienza su implementación en conjunto con sus socios nacionales, con implementadores ecuatorianos, y con entidades del gobierno central, de los gobiernos locales y del sector privado.

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador, Capítulo IV, Régimen de Competencias.

# ESTRATEGIAS DE ACCIÓN



**USAID/Ecuador seleccionó, para la ejecución del Proyecto Red Productiva, al consorcio integrado por el Centro IRIS de la Universidad de Maryland y CARANA Corporation.**

están enfocadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

## **IMPLICACIONES PROGRAMÁTICAS PARA RED PRODUCTIVA**

La estrategia adoptada por CARANA, principal implementador del Proyecto Red Productiva, con el soporte del Centro IRIS, contempló una combinación de acciones que, durante los tres años de duración del Proyecto, permitieron la consecución de todas las metas acordadas con USAID/Ecuador:

La estrategia específica utilizada por el Proyecto incluyó:

### **Sinergia entre los componentes del Proyecto.**

Red Productiva se implementó a través de cuatro componentes específicos:

- a.** Diálogo público-privado, con énfasis territorial que mejore las condiciones para la producción, como medio para generar empleo y bienestar en los ciudadanos.

**E**l Centro IRIS fue creado en 1990, dentro de la Universidad de Maryland, como una fuente de investigación y asesoría en temas de desarrollo económico, fortalecimiento institucional y gobernabilidad. IRIS tiene experiencia en más de 70 países.

CARANA es una corporación que se especializa en la provisión de servicios de desarrollo económico a gobiernos, empresas privadas, individuos y agencias de cooperación internacional. USAID y otros actores de cooperación han confiado por más de 25 años en CARANA para brindar asistencia orientada al cumplimiento de sus misiones relacionadas con paz, prosperidad económica y libertades individuales.

CARANA trabaja en más de 83 países en todas las regiones del mundo, con el soporte de un equipo de trabajo altamente profesional y consultores que han facilitado procesos de desarrollo humano en sectores públicos y privados. Se ha involucrado en temas de gran trascendencia en el mundo actual como el establecimiento de vínculos entre compradores y productores y la elaboración de estrategias de mercado y de “sourcing”, la creación de alianzas público-privadas para enfrentar restricciones y mejorar el entorno de negocios, encadenamientos productivos, políticas comerciales e infraestructura; y la elaboración de sistemas de financiamiento y facilitación de inversión. Todas estas herramientas

- b. Estrategias proactivas de promoción, atracción, retención y fomento de la inversión y reinversión productiva en los territorios y en el ámbito nacional.
- c. Desarrollo de cadenas productivas locales, basado en la metodología de empresas ancla.
- d. Apoyo a la construcción de políticas públicas clave en materia de fomento productivo.

La estrategia de Red Productiva fue implementar acciones de manera integral, haciendo que las actividades adoptadas en cada componente reforzaran sus propios resultados, al tiempo que apoyaran las estrategias del resto de componentes.

**Enfocarse en resultados.** Una de las estrategias fundamentales del Proyecto fue lograr un alineamiento muy fuerte entre el equipo técnico de implementación, los beneficiarios de la cooperación y los socios del Proyecto en cuanto a los resultados deseados. Esto permitió que todos los involucrados participen con el fin claro en mente y aseguró que todas las actividades contribuyan a la consecución de los objetivos específicos del Proyecto.

#### **Trabajar con actores locales a nivel institucional o individual.**

Una estrategia clave del Proyecto Red Productiva fue enfocarse en que su personal clave, tanto técnico como administrativo, sea ecuatoriano. La idea era contratar a ecuatorianos u organizaciones ecuatorianas para formar parte de su personal o para la prestación de servicios de consultoría. Además, el Proyecto puso especial énfasis en contratar especialistas en las provincias donde ejecutó programas y proyectos. El objetivo, potenciar aún más las capacidades locales existentes o generar nuevas capacidades donde se apreciaba carencia de las mismas.

**Introducir experticia y práctica regional e internacional en los territorios.** La meta de USAID en todos los países donde trabaja es

la promoción de buenas prácticas internacionales en desarrollo económico y la transferencia de experticia. La estrategia fundamental del Proyecto consistió en transferir innovaciones metodológicas y de práctica programática a instituciones públicas y privadas, en más de 12 provincias Ecuatorianas. Los principales objetivos fueron que los socios consigan resultados rápidos y que queden capacitados para fomentar el desarrollo humano y la reducción de la pobreza, mucho más allá del Proyecto.

**Crear y/o fortalecer instituciones para hacerles depositarias de herramientas de fomento productivo.** Para poder cumplir con la estrategia de introducir experticia en los territorios, el Proyecto tenía que trabajar con instituciones locales interesadas en mejorar sus capacidades. Y si tales instituciones no existían, el Proyecto se comprometió a crearlas y capacitarlas.

**Catalizar otros recursos financieros.** La premisa fundamental que USAID preconiza es que si la cooperación para el desarrollo genera dependencia, no ayuda realmente al desarrollo. Este concepto fue claro para IRIS/CARANA como implementador del Proyecto Red Productiva y sirvió para enfocar sus indicadores de calidad, y buscó trabajar con socios que pudieran generar recursos de contraparte para coinvertir en las actividades. Esto además generó mayor “apropiación” de las actividades por parte de las contrapartes públicas y privadas nacionales.

**Construir iniciativas junto al Gobierno ecuatoriano.** El Gobierno ecuatoriano había emprendido acciones de apoyo al sector productivo nacional de gran envergadura, tanto en obras de infraestructura como en programas específicos de apoyo al emprendimiento, las cadenas de valor, la generación de inversión y la innovación, con un gran énfasis en el nivel local. Estas iniciativas, enmarcadas en el

Plan Nacional del Buen Vivir y otros instrumentos de planificación, como las políticas sectoriales, dejaron definidos los espacios muy concretos para el apoyo a través de la cooperación internacional y potenciaron dicho apoyo al asignar recursos de inversión a áreas productivas prioritarias.

**La generación de empleo, el hilo conductor.** Red Productiva fue diseñado para demostrar que, a través de acciones específicas, los pequeños productores podrían aprovechar de una mejor manera las ventajas del mercado nacional e internacional a través de la integración a cadenas productivas locales, regionales y nacionales, y que en todas estas cadenas productivas, aún en las de mayor desarrollo, existen importantes espacios para la innovación y el mejoramiento de la eficiencia productiva.

**Considerar las acciones de comunicación e información como clave.** El Proyecto Red Productiva utilizó la comunicación como una herramienta transversal y se planteó dos objetivos fundamentales: 1) difundir las acciones de USAID a través del Proyecto y de los socios; y, 2) proporcionar asistencia técnica y herramientas en las áreas de comunicaciones y relaciones públicas a instituciones públicas y privadas, socias del Proyecto, tales como CEDET, ADET, Agencias de Atracción de Inversión, entre otras.



## SECCIÓN III:

# LOGROS DE RED PRODUCTIVA

Las actividades del Proyecto Red Productiva iniciaron en 2007 con el objetivo de fomentar un entorno a favor de la producción y la competitividad. La meta prioritaria era crear una red de actores públicos y privados para fomentar políticas productivas que apoyaran el crecimiento económico, incluyendo atracción de inversiones, creación de empleo y el comercio.

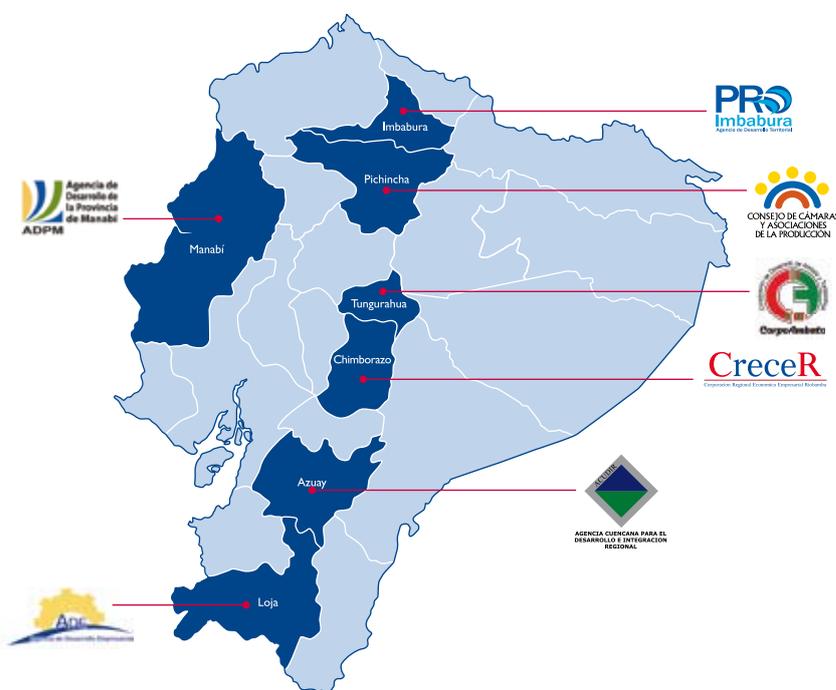
Entre mayo de 2007 y septiembre de 2010, el Proyecto Red Productiva obtuvo los siguientes logros principales:



### El CEDET en 2007

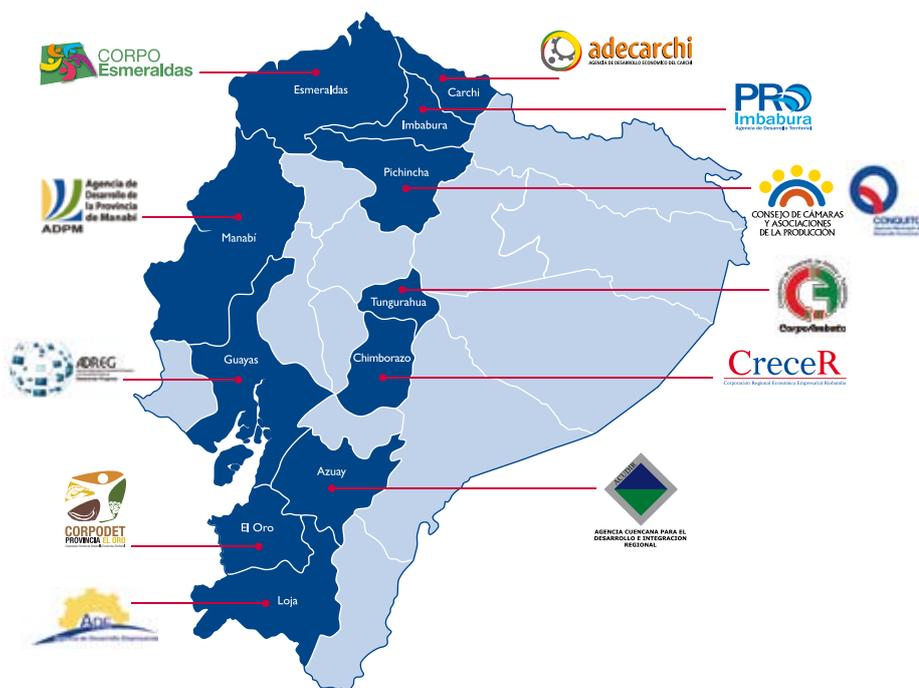
#### Facilitar el diálogo público-privado

- El Proyecto desarrolló como estrategia principal la construcción de alianzas público-privadas tanto a nivel nacional como en varias provincias del Ecuador, en el marco de una red nacional de actores integrada alrededor del Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial, CEDET. El CEDET trabaja actualmente en 11 provincias, a través de 12 agencias de desarrollo económico y territorial, mientras que otras provincias y cantones están tomando acciones para incorporarse al CEDET. Más de 180 organizaciones entre privadas y públicas forman parte de esta red.



En 2007, al inicio del Proyecto Red Productiva, siete agencias de desarrollo integraron el CEDET como mecanismo de articulación de iniciativas público-privadas para fomento productivo. A finales del Proyecto en 2010, cinco<sup>2</sup> nuevas iniciativas territoriales de Agencias se integran al CEDET, fortaleciendo así su presencia nacional y su capacidad de convertirse en un actor preponderante del desarrollo económico local.

### El CEDET en 2010



- A nivel regional y siguiendo la misma orientación estratégica y buenas prácticas internacionales, el Proyecto ayudó a crear las agencias de atracción de inversión en las provincias de Manabí y Azuay, Invest Manabí y la Corporación para la Promoción Preactiva de Inversión de Azuay, INVEC, respectivamente. Estas dos agencias surgen con el apoyo de los actores clave de las provincias y con el apoyo de sus respectivas Agencias de Desarrollo Territorial, que forman parte del CEDET. Juntas, las agencias de inversión regional Invest Manabí e INVEC han logrado catalizar más de US \$16.6 millones de inversión nueva a sus territorios, y han podido concretar compromisos comerciales valorados en más de US \$3.8 millones.

### Crear capacidad de respuesta en los territorios

- Tradicionalmente, los esfuerzos de desarrollo de proyectos en las provincias, sobre todo medianas y pequeñas no se concretaban, puesto que los proyectos no se diseñaban con agilidad. El Proyecto apoyó una innovadora propuesta de las Agencias de Desarrollo Económico y Territorial, ADET, que integran el CEDET: crear capacidad de propuesta en las provincias ecuatorianas a través de una red de 14 especialistas en diseño de proyectos productivos, "proyectistas". Este equipo humano fortalece la capacidad de las Agencias provinciales para responder con proyectos ante la oferta de recursos existente en el sector público, privado, de la

cooperación internacional o de los organismos multilaterales. En menos de un año de trabajo, este equipo ha diseñado más de 60 proyectos por un valor de alrededor de US \$19 millones de dólares. Cerca de US \$2 millones de dólares en proyectos productivos ya han sido aprobados y algunos ya iniciaron su ejecución.

*"La Red de Proyectistas del CEDET y de las ADET, apoyada por Red Productiva de USAID, es un modelo que se desarrolló en Ecuador y hoy, a nivel de la Red Latinoamericana de Agencias de Desarrollo, que agrupa a más de siete países, estamos pensando en replicarlo pues ha sido exitoso y constituye una buena práctica internacional".*

**Sergio Ochoa Romero,**  
Director Ejecutivo del CEDET

*"A través de la Agencia de Promoción de Inversiones de Manabí, Invest Manabí, estamos apoyando el establecimiento de nuevas inversiones y empresas en la provincia, pero esto tiene verdadero sentido si pensamos que esa inversión significa empleo, calidad de vida, y sobre todo, dignidad para los ciudadanos"*

**Mariano Zambrano,**  
Prefecto de Manabí y Presidente del Directorio de la Agencia de Promoción de Inversiones

<sup>2</sup> Se integran al CEDET de manera oficial CorpoEsmeraldas, AdeCarchi y CorpoDet de El Oro. Además, están en formación, con apoyo del CEDET, la Agencia de Desarrollo de Guayas y la Agencia de Desarrollo de Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, dos provincias adicionales mantienen conversaciones con el CEDET para involucrarse en el proceso.



### Apoyar iniciativas del Gobierno Nacional

- A través de un análisis estratégico desarrollado para el Ministerio de Coordinación de la Producción, Red Productiva apoyó al Gobierno Nacional en

“...estamos trabajando en un programa muy serio de los diez ganadores, los diez subsectores con mayor potencialidad en el mercado interno y externo... diez productos ganadores que los vamos a impulsar con todas las fuerzas nacionales, con un esfuerzo integrado de toda la sociedad, sector público y sector privado para convertir al país en una potencia mundial en esos diez productos, generar más exportaciones, generar para el mercado externo...”

**Rafael Correa Delgado,**

**Presidente Constitucional del Ecuador (Enlace Ciudadano, 10 de mayo de 2008)**

“Decameron reconoce decididamente el enorme apoyo recibido del Gobierno en el desarrollo del Proyecto Turístico Hotelero Royal Decameron Mompiche, respecto del cual la intervención de Invest Ecuador ha resultado de vital importancia.”

**Enrique Ponce de León,**

**Gerente General Decameron Ecuador (tomado de [www.investecuador.ec](http://www.investecuador.ec))**

la identificación de las “Diez Apuestas Productivas y de Inversión del Ecuador”. Esta estrategia fue aprobada por el Presidente de la República y varios ministros de Estado, y derivó en la creación del Programa de las Apuestas Productivas y de Inversión, que implicó el establecimiento, en 2008, de una Agencia de Fomento Productivo y una Agencia de Promoción Proactiva de Inversiones. De estas agencias surgieron programas clave para el MCPEC como InvestEcuador, InnovaEcuador y CreEcuador, que están siendo implementados por el Gobierno Nacional, y que han podido catalizar innovación en el área empresarial, han significado \$60 millones de dólares

en recursos hacia el sector productivo nacional, y han atraído más de US \$93 millones<sup>3</sup> en inversión nueva al país.

### Apoyar la innovación en el sector productivo

- Para demostrar las ventajas de utilizar estrategias basadas en el fortalecimiento de cadenas productivas enfocadas en la dinámica de mercado y aumentar la productividad de las mipymes ecuatorianas, el Proyecto diseñó un programa

“La USAID a través de Red Productiva tiene una visión distinta, tiene una visión integradora de toda la cadena, que eso no se había tenido antes... Como se dice la unión hace la fuerza y en ese sentido, unidos las empresas exportadoras tenemos ahora un potencial exportador más grande, una oferta exportadora más grande, para llegar a mercados como los Estados Unidos...”

**Fernando Moreno,**

**Gerente de Serrano Hats y miembro del Cluster de Paja Toquilla “Alfaro Hats” (actualmente es Vicealcalde de Cuenca)**

piloto de diez cadenas productivas bajo el enfoque de empresa ancla<sup>4</sup>, mediante el cual se enlazaron empresas grandes y medianas con pequeños productores. Este programa mejoró la competitividad de diez cadenas específicas y, sobre todo creó 925 nuevos empleos de calidad y largo plazo, y permitió que 12,167 personas mejoren sus ingresos o las condiciones de sus trabajos. Luego de

esta experiencia, Red Productiva ha capacitado a más de 2,100 personas en varias provincias del país, con el objetivo de que utilicen esta metodología en el desarrollo de cadenas productivas.

<sup>3</sup> Cifra reportada por Invest Ecuador.

<sup>4</sup> Este modelo permitió que una empresa, sea un eje dinamizador de la cadena y amplíe mercado para pymes o microempresas que la abastecen. Al final del proceso, tanto la empresa ancla como las empresas pequeñas que forman parte de la cadena de abastecimiento mejoraron sus ventas y crearon empleo.



- El Proyecto brindó asistencia técnica al MCPEC en el diseño del programa *EmprendeEcuador* que busca apoyar a emprendedores. A la fecha de impresión de este informe, el programa ha apoyado a 15 empresas innovadoras, de un total de 299 ideas presentadas y ha capacitado a aproximadamente 600 emprendedores a nivel nacional, actividad en la que el MCPEC ha invertido US \$60,000 y se ha comprometido a aportar US \$60 millones para financiar el programa *EmprendeEcuador* por cinco años.

## RESULTADOS DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Sector	Concepto del Proyecto	Monto Invertido	Resultados
Leche	Mejoramiento de la producción de leche.	\$ 315.384	Trabajo mejorado: 362 Trabajo formal creado: 63 Incremento ventas proveedores: 52%
Cuero	Desarrollo de estrategias de mercado y mejoras de producción en la fabricación de piezas de cuero.	\$ 300.000	Trabajo mejorado: 8 Trabajo formal creado: 8
Calzado	Integración y mejoramiento de la cadena de suministros de aparados (mejoramiento de procesos de calidad).	\$ 137.600	Trabajo mejorado: 245 Trabajo formal creado: 245 Incremento ventas ancla: 3.22% Incremento ventas proveedores: 10%
Palmito	Estrategias de mercado y certificación de calidad ISO 22000.	\$ 114.400	Trabajo mejorado: 290 Trabajo formal creado: 57 Incremento ventas ancla: 200% Incremento ventas proveedores: 20%
Hierbas Aromáticas	Acceso a nuevos mercados de los productos innovadores.	\$ 84.975	Trabajo mejorado: 169 Trabajo formal creado: 25 Incremento ventas ancla: 40%
Paja Toquilla	Desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor del sombrero de paja toquilla.	\$ 142.500	Trabajo mejorado: 900 Trabajo formal creado: 170 Incremento ventas proveedores: 50%
Hongos	Mejoramiento de la calidad en la recolección de hongos y su procesamiento.	\$ 128.424	Trabajo mejorado: 2360 Trabajo formal creado: 216
Ají	Buenas prácticas agrícolas en la producción de ají.	\$ 160.620	Trabajo mejorado: 7169 Trabajo formal creado: 71 Incremento ventas ancla: 10% Incremento ventas proveedores: 40%
Cerámica	Formación y preparación de instaladores de cerámica, estrategias de emprendimiento.	\$ 146.474	Trabajo mejorado: 664 Trabajo formal creado: 70 Incremento ventas proveedores: 18%

### Apoyar en la formulación y adopción de políticas públicas

- En el ámbito de políticas públicas, el Proyecto apoyó al Gobierno Nacional, a través del MCPEC, a coordinar la adopción de medidas que mejoren la capacidad competitiva del sector productivo ecuatoriano. Una vez que se definieron las diez apuestas productivas y de inversión del Ecuador, un equipo técnico ecuatoriano, con el apoyo estratégico de especialistas provistos por Red Productiva, diseñó reformas específicas que mejoraron el ambiente de negocios del sector productivo y sobre todo permitieron una reacción rápida a inicios de la crisis financiera mundial en 2008 y 2009.
- Además, mediante el diálogo público privado logrado en la mesa de trabajo de las ADET y el CEDET, se han abordado acciones y propuestas de política pública tanto en el ámbito local como nacional. Actualmente, el CEDET y las ADET mantienen un diálogo fluido en apoyo a la implementación de la Agenda de Transformación Productiva del MCPEC en los territorios.



### POLÍTICAS SECTORIALES APOYADAS POR EL PROYECTO RED PRODUCTIVA

Sector	Objetivo
Biocombustibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a MCPEC a preparar una Política Nacional de Biocombustibles, incluyendo aspectos productivos, comerciales y la renovación de la matriz energética.</li> </ul>
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a MINTURY ASEC a implementar estándares de normativa básica para el sector de Turismo de Aventura y fortalecer la Asociación y sus operadores afiliados.</li> <li>Apoyar a MINTUR en el plan de implementación de Ventanillas Únicas de Turismo en varias provincias del país.</li> </ul>
Acuicultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a MCPECY MAGAP a preparar e implementar una Política Nacional de Acuicultura Marina.</li> </ul>
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar al Programa CreEcuador del MCPEC en el diseño e implementación de un Sistema Nacional de Emprendimiento.</li> </ul>
Financiamiento Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a CFN a mejorar sus procesos internos y diseñar nuevos productos para mejorar acceso a público y capitalización empresarial.</li> <li>Diseño para un nuevo Fondo de Garantía para las Regiones.</li> <li>Propuesta para reforma legal que facilite el uso de recursos públicos por parte de organizaciones del sector privado.</li> </ul>
Acciones Anti-Crisis (ejemplos de los 14 puestos en marcha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción plazo de devolución de IVA, de 180 días a 72 horas.</li> <li>Creación de una línea de crédito público en CFN para compañías exportadoras.</li> <li>Mejoramiento de los procesos para la expedición de registros sanitarios.</li> </ul>
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de una propuesta de reforma legal al Código de Trabajo en términos que faciliten la contratación de mano de obra y la empleabilidad.</li> </ul>

**MCPEC:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad  
**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca  
**MINTUR:** Ministerio de Turismo  
**CFN:** Corporación Financiera Nacional  
**IVA:** Impuesto al Valor Agregado  
**ASEC:** Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo



### Implementar metodologías e innovación para apoyo financiero

- En el ámbito financiero, el Proyecto ha brindado asistencia a la Corporación Financiera Nacional, CFN, para mejorar la gestión de su procedimiento financiero principal y sus regulaciones para mejorar su eficacia y capacidad de servir al sector productivo ecuatoriano a través de crédito directo. Esto resultará en la disminución de tiempos de gestión interna de solicitudes, y la simplificación de requisitos exigidos para dicho propósito.
- Una vez que USAID otorgó un fondo de garantía a dos bancos privados nacionales: Credifé y ProCredit, Red Productiva desarrolló un modelo financiero para que estos bancos pudieran ampliar las posibilidades de acceso a crédito por parte de las empresas más pequeñas dentro de una cadena productiva, sobre todo a aquellas que por el tamaño de sus activos no accedían fácilmente a un crédito productivo. El Proyecto capacitó a los dos bancos privados en la metodología y como resultado, los bancos participantes, en tiempo récord, colocaron 1,235 préstamos a mipymes.

### Catalizar fondos externos

- Un éxito importante del Proyecto Red Productiva de USAID tiene relación con la capacidad que tuvieron todos los componentes del Proyecto para comprometer recursos de contraparte, inclusive por valores superiores a los dispuestos por la propia agencia de cooperación. Hoy, a más del apoyo técnico y asistencia de USAID, Red Productiva cuenta con importantes socios como el programa ART de Naciones Unidas y la red de programas ART internacional, la Corporación Andina de Fomento, CAF, agencias de cooperación internacional, entidades de Gobierno y gobiernos locales, instituciones financieras y empresas privadas, apoyando con más de US \$19 millones a nuevos esfuerzos productivos catalizados por el Proyecto Red Productiva.

### Mejorar capacidades en comunicación

- En el ámbito de comunicación, se promovió un mejor entendimiento de las herramientas técnicas introducidas por el Proyecto en el país, como la atracción de inversiones, la asociatividad y el fortalecimiento de cadenas a través de empresas ancla. Red Productiva logró que de mayo de 2007 a abril de 2010 se registren en los medios de comunicación alrededor de 370 apariciones sobre el Proyecto, con una presencia en medios nacionales y regionales de un 50% en cada caso. Esta frecuencia de información permite estimar en más de 600,000 las personas que han accedido a la información sobre mejores prácticas internacionales en el ámbito de fomento productivo, a través del Proyecto.
- El Proyecto capacitó a CEDET, las ADET, Invest Manabí e INVEC en el manejo de las relaciones públicas como parte del fortalecimiento de las capacidades locales, con

el objetivo de que posean una plataforma de herramientas para mejorar la rendición de cuentas y transparencia institucional y a su vez, generar mayor apoyo territorial a su gestión.

### Dejar mejores prácticas en manos ecuatorianas

- A más de haber entrenado a cientos de ecuatorianos en las metodologías aplicadas, Red Productiva ha completado varios manuales técnicos y estudios que podrán ser utilizados por el público ecuatoriano e internacional basados en las mejores prácticas implementadas por el Proyecto. El material incluye: 1) estudios de caso del trabajo con diez cadenas productivas; 2) un manual de cómo implementar programas de cadenas productivas y videos didácticos sobre cada una de las cadenas apoyadas; 3) un manual de cómo financiar cadenas productivas para el sector financiero; y 4) un estudio de caso de la creación y desarrollo de las dos agencias de atracción de inversión territorial. Se puede acceder a todos estos documentos a través de la página web del Proyecto, ([www.redproductiva.org](http://www.redproductiva.org)), la página web de USAID/ Ecuador (<http://ecuador.usaid.gov>), y la página web de nuestra contraparte clave, CEDET ([www.cedet.ec](http://www.cedet.ec)).



# LECCIONES APRENDIDAS



Luego de tres años de implementación del Proyecto destacan seis importantes lecciones aprendidas que pueden ser útiles para diseñadores o implementadores de proyectos de crecimiento económico en Ecuador y en otros países:

## LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROYECTO RED PRODUCTIVA

### Enfocarse en el impacto

1. Apoyar sinergias entre todos los componentes del proyecto multiplicó su impacto.
2. Enfocarse consistentemente en resultados, y sobre todo los de corto plazo, ayudó a focalizar al equipo de trabajo en acciones que tengan impacto.

### Apoyar la sostenibilidad de esfuerzos

3. Trabajar con ecuatorianos y organizaciones ecuatorianas aseguró la sostenibilidad de los esfuerzos y la generación de capacidad en el país.
4. Complementar las iniciativas y recursos del Gobierno Ecuatoriano generó un escenario "ganar/ganar".

### Utilizar mejores prácticas

5. Introducir las mejores prácticas nacionales e internacionales generó un alto retorno a la inversión y permitió acciones de implementación rápida.
6. Las estrategias de fomento productivo que incorporan a pequeños productores a los mercados son clave para mejorar la cadena productiva.

## ENFOCARSE EN EL IMPACTO

### Lección 1: Apoyar sinergias entre todos los componentes del Proyecto multiplicó su impacto.

Desde su concepción, Red Productiva implementó sus proyectos en cuatro espacios (diálogo público-privado, estrategias proactivas de atracción de inversión, desarrollo de cadenas productivas locales basado en el modelo de empresas ancla y apoyo a la construcción de políticas públicas clave en materia de fomento productivo), asumiéndolos de manera integral y haciendo que las estrategias adoptadas en cada componente refuercen sus propios resultados y que también apoyen las estrategias del resto de componentes. Esta visión de apoyar sinergias entre los componentes del Proyecto fue transmitida exitosamente a las regiones y a las Agencias de Desarrollo Económico Territorial.

Ahora, a través del diálogo público-privado en las provincias, impulsado por las Agencias de Desarrollo Económico Territorial, ADET, se logró construir dos agencias especializadas en atracción de inversiones y a su vez se generó un espacio de acción fluido entre equipos especializados en promover las oportunidades de inversión en los territorios y las agencias encargadas de construir o potenciar esas oportunidades. Esta dinámica de sinergias se ve en pleno funcionamiento en Manabí, entre la Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí, ADPM, e Invest Manabí. Las dos agencias trabajan juntas conectando pequeños productores de cacao fino de aroma con mercados internos y externos para sus productos, a través de la firma ancla Nestlé. Esta colaboración comenzó en 2009, con un compromiso por parte de Nestlé de brindar asistencia técnica a los productores y comprar montos fijos de cacao fino de aroma a un precio justo. Este acuerdo está valorado en US \$1,000,000 en ventas de cacao.

### Lección 2: Enfocarse consistentemente en resultados, y sobre todo los de corto plazo, ayudó a focalizar al equipo de trabajo en acciones que tengan impacto.

Desde su inicio, el resultado establecido para las agencias regionales de atracción de inversión creadas con apoyo del Proyecto era facilitar y ejecutar inversiones nuevas en sus regiones. Las metas eran concretas y todo apoyo técnico y financiero del Proyecto fue dirigido a que las cumplieran. Como resultado, las dos agencias de inversión en Manabí y Azuay lograron traer US \$16.6 millones en inversión nueva y vender más de \$3.8 millones de productos manabitas a mercados nacionales e internacionales y a sus regiones, logrando impactos importantes en nuevos empleos creados y en los niveles de sostenibilidad de las agencias.

## ENFOCARSE EN EL IMPACTO

### Lección 3: Trabajar con ecuatorianos y organizaciones ecuatorianas aseguró la sostenibilidad de los esfuerzos y la generación de capacidad en el país.

Para USAID y los implementadores, un programa de cooperación no es exitoso si al terminar la asistencia, las iniciativas fracasan o no progresan. Además, un proyecto de cooperación resulta efectivo si apoya la creación de capacidades en los ciudadanos de un país o en sus instituciones.

Así, el Proyecto, a través de su socio nacional principal, CEDET, apoyó desde el primer momento las acciones de intercambio de conocimiento, aprendizajes y experiencias de una provincia a otra, a través de sus agencias de desarrollo. Por ejemplo, la Agencia de Desarrollo de Loja, AdeLoja, había logrado exitosamente desarrollar ventanillas de apoyo empresarial y oficinas de innovación.



Red Productiva, a través del CEDET apoyó financieramente para que los técnicos de esa provincia apoyen en la implementación de iniciativas similares en Esmeraldas. Al cierre de este documento, AdeLoja estaba concluyendo negociaciones para difundir esa exitosa experiencia en otra provincia más, en el sur del país.

La Agencia de Desarrollo de Manabí, ADPM, y el propio Prefecto Provincial, Mariano Zambrano, son visitados frecuentemente por autoridades y técnicos de otras provincias del Ecuador para conocer de cerca el “modelo manabita de desarrollo económico y promoción de inversión”. Tanto la ADPM como Invest Manabí son un modelo a estudiar y replicar en el Ecuador y en América Latina.

*“Antes de ingresar al CEDET desconocíamos de los proyectos y programas de fomento productivo que ejecutan otras provincias del nuestro propio país. Nos gustaban mucho las experiencias internacionales pero estábamos desperdiciando el potencial de los propios ecuatorianos. Ahora, la Agencia de Loja nos ayuda a implementar programas en nuestra provincia de Esmeraldas”*

**Patricio Meza,**  
Director de la Agencia  
CorpoEsmeraldas

#### **Lección 4: Complementar las iniciativas y recursos del Gobierno Ecuatoriano generó un escenario “ganar/ganar”.**

El Proyecto Red Productiva utilizó recursos de USAID como aporte semilla para apoyar al Gobierno Ecuatoriano en el diseño de estrategias clave para sus políticas de apoyo productivo. Así, se han apoyado el diseño de las “diez apuestas productivas y de inversión del Ecuador” y el arranque de su estrategia de implementación que incluyó el diseño de una Agencia Nacional de Promoción Proactiva de Inversiones “InvestEcuador”, ambas estrategias implementadas por el Gobierno Nacional, con importantes recursos económicos e instrumentadas a través del Ministerio de Coordinación de la Producción.

Red Productiva también aportó con los recursos iniciales para el pilotaje del programa InnoVaEcuador y EmpredEcuador, programas a los cuales el Gobierno Nacional prevé apoyar con aproximadamente US \$60 millones en los próximos cinco años.

#### **UTILIZAR MEJORES PRÁCTICAS**

#### **Lección 5: Introducir las mejores prácticas nacionales e internacionales generó un alto retorno a la inversión y permitió acciones de implementación rápida.**

CARANA Corporation implementó rápidamente en Ecuador un modelo de fomento productivo y generación de empleo a través de encadenamientos productivos basados en la metodología de empresas ancla, un modelo que CARANA utiliza en muchos países. A través de diez experiencias piloto en varias provincias del Ecuador, el Proyecto logró mejorar el empleo de más de 12,167 personas y sus familias, y generó más de 925 empleos nuevos, de calidad y de largo plazo. Luego de la experiencia, la metodología de empresas ancla implementada por el Proyecto Red

Productiva fue presentada ante diversos actores del desarrollo productivo como gobiernos locales, gremios, cámaras y asociaciones de producción, universidades, y agencias de desarrollo.

Son justamente las ADET y el CEDET los depositarios formales de estas metodologías y de hecho, los especialistas en proyectos de 12 provincias en el Ecuador las están aplicando. En junio de 2010, gracias al apoyo de un proyectista financiado por Red Productiva y trabajando en el Consorcio de Consejos Provinciales, CONCOPE, la Corporación Andina de Fomento, CAF, aprobó un financiamiento a las empresas Endesa Botrosa y Nestlé que actuarían como empresas ancla para un nuevo proyecto de reforestación y apoyo a la cadena productiva de cacao, mejorando las condiciones de vida de aproximadamente 2,500 personas. En este proyecto participarán como aliados estratégicos de las empresas ancla, el Consejo Provincial de Esmeraldas y la Agencia de Desarrollo de esa provincia, CorpoEsmeraldas.

Lo más importante es que se continúan desarrollando proyectos bajo esta metodología, a pesar de que concluyeron las actividades de apoyo brindado por Red Productiva en el área de cadenas productivas.

#### **Lección 6: Las estrategias de fomento productivo que incorporan a pequeños productores a los mercados son clave para mejorar la cadena productiva.**

Existe la teoría de que las soluciones basadas en el mercado para el desarrollo económico son beneficiosas solo para ciertos sectores de la sociedad, más que todo para empresas grandes ya establecidas. El Proyecto contribuyó a evidenciar que mejorando la interacción con las mipymes y empresas con conexiones fuertes a mercados se generan oportunidades clave para lograr eficiencias en la cadena de abastecimiento y una mejor dinámica



productiva que lleve a todos los actores de la cadena a focalizar sus esfuerzos en causas comunes como la generación de empleo de calidad y a mejorar las actuales condiciones de empleo.

Cientos de microempresarios fueron los beneficiarios primarios de las diez iniciativas de cadenas productivas (hierbas aromáticas, joyas, ají, hongos, paja toquilla, cerámica, lácteos, entre otras). Utilizando estrategias basadas en mercados con enfoque de empresa ancla, 2,086 de estos microempresarios reportaron mejoras en ventas, empleo y/o productividad.

Estas relaciones entre pequeños productores y empresas anclas, basadas en mercados, continúan: en julio de 2010, gracias al apoyo del proyectista se firmará un acuerdo entre CONCOPE, ADPM, la empresa FritoLay, Invest Manabí y el Gobierno Provincial de Manabí, para conectar a pequeños productores del cantón El Carmen con esta firma internacional, con el objetivo de proveer plátano para la elaboración de chifles y otros derivados. Este es un paso importante en la agregación de valor en una cadena, pues los estándares demandan mejoras en la cosecha y post cosecha de los productos, en la cadena logística, así como mejoras en las variedades y en los cultivos.

Las posibilidades para este tipo de relaciones son innumerables y con la capacidad instalada ya en el país a través de CEDET, las ADET y las Agencias de Inversión, se pueden seguir logrando impactos muy importantes en beneficio de la población.

## SECCIÓN V:

# CONCLUSIONES



El Proyecto Red Productiva de USAID fue creado para apoyar los esfuerzos de diálogo entre los actores públicos y privados del Ecuador encaminados hacia la creación y fortalecimiento de estrategias de fomento productivo.

Se inicia simultáneamente con el nuevo Gobierno y ejecuta una estrategia que además sintonizó con los trascendentales cambios políticos, sociales y económicos impulsados por el régimen del Presidente Correa. El Proyecto apoyó importantes iniciativas de entidades del Gobierno Nacional, sobre todo las que conforman el Gabinete de la Producción. Así mismo, el Proyecto apoyó agendas de fortalecimiento productivo en las provincias a través de alianzas público-privadas como las Agencias de Desarrollo Económico Territorial y su red de trabajo, el Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial, CEDET, logrando impactos significativos y perdurables a pesar de épocas difíciles como la crisis financiera internacional de 2008 y 2009, que afectó a los sectores productivos más importantes de la economía nacional.

USAID diseñó e implementó este Proyecto apoyándose en el valioso recurso humano que tiene el Ecuador y potenciando los recursos naturales y tecnológicos que dispone, con miras a apoyar la generación de empleo y calidad de vida de los ciudadanos, de manera complementaria a los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional,

los gobiernos locales, el sector productivo, la academia y la sociedad civil en general.

Hacia futuro, es destacable el hecho de que el país estará dando pasos importantes y sólidos para mejorar su economía, apoyar su sector productivo y mejorar su competitividad en la economía mundial. El Ecuador está mejorando su competitividad sistémica y busca generar más empleo a través de las empresas existentes y además, busca nuevas inversiones que generen puestos de trabajo y valor agregado. USAID continuará apoyando al Ecuador en este esfuerzo y potenciando los positivos resultados generados por el Proyecto Red Productiva.

Los modelos, estrategias y las herramientas creadas bajo el Proyecto Red Productiva están disponibles para todos los interesados en la construcción de iniciativas que busquen mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, particularmente de las personas con menor acceso a recursos. CEDET es el depositario de las metodologías y herramientas y manuales. Para acceso a las herramientas, estrategias y lecciones de este Proyecto, puede visitar el sitio web del Proyecto Red Productiva ([www.redproductiva.org](http://www.redproductiva.org)), de nuestro principal socio nacional CEDET ([www.cedet.ec](http://www.cedet.ec)) y de USAID/Ecuador (<http://ecuador.usaid.gov>).

**Proyecto Red Productiva**

Dirección: Eloy Alfaro N35-09 y Portugal

Edificio Millenium Plaza, oficina 205

Quito-Ecuador

Telefax: (593-2) 333 2319

Celular: (593-9) 247 9112

Mayor información:

[www.redproductiva.org](http://www.redproductiva.org)

[www.cedet.ec](http://www.cedet.ec)